

ABSTRAK

Latar Belakang: RSU Harapan Keluarga Sumedang saat ini tengah dihadapkan pada dinamika perubahan lingkungan eksternalnya, meliputi perubahan situasi kompetisi, transformasi sistem kesehatan nasional, serta tantangan digitalisasi. Maka diperlukan penajaman strategi yang tepat guna bagi manajemen atau pengelola rumah sakit dengan penyusunan *Business Plan* sebagai acuan arah operasional bisnis RSU Harapan Keluarga dalam periode tiga tahun mendatang.

Tujuan: Menyusun *Business Plan* yang adaptif, aplikatif, dan mampu laksana bagi RSU Harapan Keluarga Sumedang berdasarkan analisis situasi lingkungan eksternal dan internalnya, dalam menghadapi lingkungan kompetisi baru.

Metode: Penelitian ini merupakan *capstone project* dengan desain studi kasus *single case holistic*. Penelitian ini menganalisis bagaimana RSUHK merumuskan strategi bisnis yang mampu laksana (*feasible*) dalam menghadapi perubahan lingkungan kompetisi baru. Analisis dilakukan dengan mengadaptasi kerangka *Porter's Five-Forces Model* untuk menganalisis faktor eksternal, dan *Value chain* untuk menganalisis faktor internal dalam konteks sistem JKN dan kompetisi layanan kesehatan. Pengambilan data penelitian menggunakan metode diskusi kelompok terarah bersama 12 orang terdiri dari jajaran pemilik dan pengelola rumah sakit. Analisis TOWS dilakukan untuk merancang strategi bisnis, dan penganggaran dilakukan dengan *scenario planning* dan hitungan proyeksi indikatif.

Hasil: *Business* RSU Harapan Keluarga tahun 2026-2028 telah disusun dengan pengembangan produk layanan lama maupun baru, yang termasuk paket manfaat BPJS maupun non-BPJS. Melalui *scenario planning* yang dihitung secara indikatif, RSU Harapan Keluarga masih berpeluang untuk tumbuh pada skenario *moderate/expected* bahkan optimis dengan pertumbuhan *revenue* pertahun 15-20% dan proporsi EBITDA adalah 21,87%. Sedangkan melalui proyeksi skenario terburuk/pesimis, diketahui bahwa risiko kehilangan rujukan pasien BPJS akibat perubahan sistem rujukan dapat mengakibatkan defisit keuangan rumah sakit. Hasil temuan ini relevan bagi rumah sakit swasta menengah di daerah dengan ketergantungan tinggi pada rujukan BPJS.

Kata kunci: Rumah sakit, perencanaan bisnis, *business plan*, analisis TOWS, rencana strategi berbasis produk.

ABSTRACT

Background: *RSU Harapan Keluarga Sumedang is currently facing dynamic changes in its external environment, including a shifting competitive landscape, the transformation of the national healthcare system, and digitalization challenges. Consequently, a precise and effective strategy is required for hospital management through the development of a Business Plan to serve as an operational guide for RSU Harapan Keluarga over the next three years.*

Objective: *To develop a Business Plan for RSU Harapan Keluarga Sumedang that is adaptive, applicable, and feasible based on an analysis of internal and external environmental factors in response to the new competitive environment.*

Method: *This research is a capstone project with a holistic single-case study design. This study analyzes how Harapan Keluarga Hospital formulates a feasible business strategy in the face of changes in the new competitive environment. The analysis was conducted by adapting Porter's Five-Forces Model to analyze external factors and the Value Chain to analyze internal factors within the context of the National Health Insurance (JKN) system and healthcare competition. Data collection used focus group discussions with 12 participants, consisting of hospital owners and managers. A TOWS analysis was conducted to design a business strategy, and budgeting was conducted using scenario planning and indicative projections.*

Results: *Harapan Keluarga Hospital's business plan for 2026-2028 has been prepared, developing existing and new service products, including both BPJS and non-BPJS benefit packages. Based on indicative scenario planning, Harapan Keluarga Hospital still has the potential for growth in the moderate/expected, even optimistic, scenario, with annual revenue growth of 15-20% and an EBITDA ratio of 21.87%. Meanwhile, the worst-case/pessimistic scenario projection revealed that the risk of losing BPJS patient referrals due to changes in the referral system could result in a financial deficit. These findings are relevant for mid-sized private hospitals in areas with a high dependence on BPJS referrals.*

Keywords: *Hospital business planning, business plan, TOWS analysis, product-based strategic plan.*